



21世纪的定位

定位之父重新定义「定位」

**POSITIONING
IN THE 21ST CENTURY**

WHAT WORKED IN THE
20TH CENTURY WON'T
NECESSARILY WORK
IN THE 21ST CENTURY

[美] 艾·里斯 (Al Ries) 劳拉·里斯 (Laura Ries) [中] 张云 (Simon Zhang) 著 寿雯译



机械工业出版社
China Machine Press

定 位 经 典 丛 书

21世纪的定位

定位之父重新定义「定位」

**POSITIONING
IN THE 21ST CENTURY**

WHAT WORKED IN THE
20TH CENTURY WON'T
NECESSARILY WORK
IN THE 21ST CENTURY

[美] 艾·里斯 劳拉·里斯 [中] 张云 著 寿康 译

Al Ries Laura Ries Simon Zhang



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

21 世纪的定位: 定位之父重新定义“定位” / (美) 艾·里斯 (Al Ries), (美) 劳拉·里斯 (Laura Ries), 张云著; 寿雯译. —北京: 机械工业出版社, 2019.5
(定位经典丛书)

书名原文: Positioning in the 21st Century: What Worked in the 20th Century
Won't Necessarily Work in the 21st Century

ISBN 978-7-111-62451-6

I. 2… II. ①艾… ②劳… ③张… ④寿… III. 品牌营销 IV. F713.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2019) 第 062000 号

本书版权登记号: 图字 01-2019-1408

Al Ries, Laura Ries, Simon Zhang. Positioning in the 21st Century: What Worked in the 20th Century Won't Necessarily Work in the 21st Century

Copyright © 2018 by Al Ries, Laura Ries, Simon Zhang.

Simplified Chinese copyright © 2019 by China Machine Press. Simplified Chinese rights arranged with Al Ries, Laura Ries, Simon Zhang through RIES. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书简体中文版由艾·里斯、劳拉·里斯、张云通过里斯企业管理咨询有限公司授权机械工业出版社在中华人民共和国境内 (不包括香港、澳门特别行政区及台湾地区) 独家出版发行。未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

21 世纪的定位: 定位之父重新定义“定位”

出版发行: 机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码: 100037)

责任编辑: 朱 妍

责任校对: 李秋荣

印 刷: 北京诚信伟业印刷有限公司

版 次: 2019 年 5 月第 1 版第 1 次印刷

开 本: 165mm × 205mm 1/20

印 张: 14 1/2

书 号: ISBN 978-7-111-62451-6

定 价: 99.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 68995261 88361066

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294

读者信箱: hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

艾·里斯

50年前，我在纽约经营一家名为“Ries Cappiello Colwell”的小型广告公司。

那时，美国的广告业被三个人的思想主宰：
罗瑟·瑞夫斯（Rosser Reeves）、大卫·奥格威
（David Ogilvy）和比尔·伯恩巴克（Bill Bernbach）。

瑞夫斯



奥格威



伯恩巴克



罗瑟·瑞夫斯是“独特的销售主张”（unique selling proposition）的先驱，他将这个概念称为U.S.P。

他写道，每一个广告都必须向消费者提出一个主张：购买该产品可以获得某个特定的利益。

他在一本名为《广告的现实》(*Reality in Advertising*)的书中概述了他的想法。

大卫·奥格威是“品牌形象论”(the image of the brand)的先驱。

他写道，每一个广告都是对品牌形象的长期投资。

他在他的《奥格威谈广告》(*Ogilvy on Advertising*)一书中概述了他的想法。

比尔·伯恩巴克是“创意”(creativity)

概念的先驱。他写道，通过适当地练习，创意可以让一个广告的效力放大10倍。

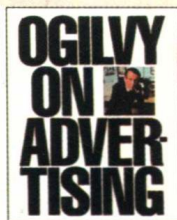
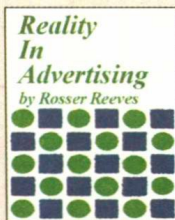
50年前，广告的手法分为3种：①产品；②产品的广告形象；③产品广告的创意。一切都基于产品本身。

50年前，我们的小广告公司不得不与数百家比我们更大、更有名的机构竞争。

我注意到，大多数广告都被顾客和潜在顾客忽视了，只有少数广告带来了销量的提升。那些奏效的广告和不奏效的广告之间有什么区别？

在研究了那些奏效的广告后，我发现它们都包含了一个重要的概念，而且这一概念能立刻被潜在的顾客接受。我把这个概念叫作“Rock”，本意为岩石，这里指毋庸置疑的、客观的、可信度高的出击点，即定位理论的雏形。

在与客户合作的过程中，我建议这些客户的每一个广告都要有一个“Rock”，以便给潜在的顾客留下持久的印象。



永耐驰 (UniRoyal) 就是这些客户中的一个典型例子, 这家公司与固特异 (Goodyear) 和古德里奇 (Goodrich) 等其他更大、更知名的橡胶公司竞争。这些公司都有数百种产品。

为了证明永耐驰在技术上的领先地位, 我们使用其作为橡胶公司所拥有的专利数量作为永耐驰的“Rock”。

以“专利”为口号, 我们创造了许多广告, 其中包括一些宣传永耐驰的超强塑料的广告。

在塑料产品的广告中, 我们雇了一位赛车手, 让他驾驶一辆塑料车身的汽车穿过一堵砖墙。

“Rock”这一概念帮助我们创造了许多有效的广告。

但如果要建立一家大型广告公司, 我们就需要找到一种方法, 将我们自己的想法与罗瑟·瑞夫斯、大卫·奥格威和比尔·伯恩巴克的想法区别开来。

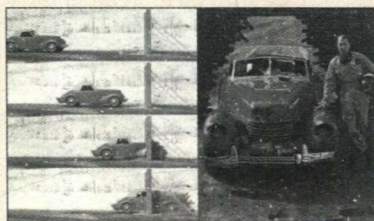
这三个人的想法都是建立在产品和广告的基础上的, 我们如何才能跟他们不一样呢?

若我们专注于广告的受众, 即潜在顾客的心智, 可以与他们不一样吗? 在我们看来, 这可以**成为一个通过强调“心智”从而与其他强调“产品”的概念产生区分的案例。**[⊖]

⊖ 从这个角度来看, 我们可以看出强调心智与强调产品的概念有什么不同。——译者注



永耐驰比其他橡胶公司拥有更多专利



IX

心智 VS. 产品



所有的专家都专注于他们宣传的产品，而我们关注的则是潜在顾客的心智。

当然，广告是市场营销的一个重要层面。市场营销有一个明确的目标，那就是在各个市场上获胜：超市、药店、服装店……

有时，显而易见的事是最容易被忽略的。我们发现，胜利不是存在于市场的终端的，而是存在于潜在顾客的心智中的。这一观察结果让我们对广告有了一种完全不同的想法。

与其以产品为基础来创造一个广告创意，为什么不把这个创意建立在潜在顾客的心智上呢？“Rock”就是那个你可以尝试植入潜在顾客心智的想法。

但心智中并没有“岩石”，所以我们把这个词（Rock）改成了“定位”（Position）。

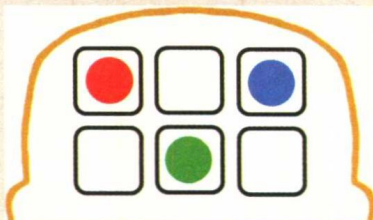
在心智中你能找到什么？你会发现品类和品牌。在某些品类中，消费者会有自己青睐的品牌；在其他品类中，他们还没有自己喜欢的品牌。

我们把心智中的品类看作一种“定位”，一些位置已经被一些品牌名占据，而另一些位置还是“空缺”的。

哪家橡胶公司拥有最多的专利？这是潜在顾客心智中的一个“空缺”的位置，我们可以用广告在这个位置填上永耐驰的名字。

不过，填补一个已经被另一个品牌占据的位置，就会困难得多。定位的一个重要规则是在心智中寻找一个空缺的位置，然后成为第一个占据这个空缺位置的品牌。

胜利不是存在于市场的终端的



“定位”是一个可以帮助我们的公司出名的理论。但是，我们当时还是一家小公司，承担不起高昂的广告费来打造品牌，因此我们唯一的机会就是公关。

1972年，在一份小型的行业杂志上发表文章后，我们受到了美国领先营销出版刊物——《广告时代》(Advertising Age)的邀请，在这本杂志上发表了一系列文章，共3篇，系列标题为“定位时代来临”。我们把《广告时代》上刊发的系列文章重印成小册子，并把它们送给了那些邀请我们演讲的人。

在接下来的20年里，我们发行了15万册这本小册子。这赋予了我们在很长一段时间内专注于单一理论的力量。这样的专注一坚持就是几十年，而不是几年。

在《广告时代》的文章发表8个月后，美国最大的商业报纸《华尔街日报》(The Wall Street Journal)在头版刊登了一篇关于定位的文章。

这篇文章并没有得到一致的正面反馈。

据《华尔街日报》报道，一位广告专家说：“这是一个用了新名称的旧概念。”

9年后的1981年，我和我的搭档杰克·特劳特(Jack Trout)写了一本书，书名是《定位：争夺用户心智的战争》^①(Positioning: The Battle for Your



定位时代
来临

150 000 本小册子



THE WALL STREET JOURNAL

Positioning Ads

Why is Schaefer Beer The One Beer to Have When Having More Than One

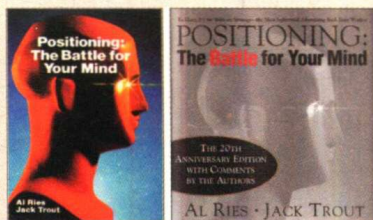
Secret Is in Ads, Not Brew, And It's Part of Latest Trend on Madison Avenue

① 本书已由机械工业出版社出版。

Mind)。自那以后，这本书在全球 22 个国家售出了 300 多万册，其中在中国售出了 40 万册。

2001 年，麦格劳 - 希尔公司出版了我们这本书的 20 周年纪念版。

2008 年，领先的商业杂志《财富》(Fortune) 将《定位：争夺用户心智的战争》这本书评为“最佳商业经典”。



2009 年，在《广告时代》针对全美营销经理人的次评选活动，在《定位：争夺用户心智的战争》获得了最高票，读者认为这是他们读过的最好的营销书，排名第二的书是《奥格威谈广告》。

排名第三的书，则是我的女儿，劳拉·里斯与我合著的《品牌 22 律》^① (The 22 Immutable Laws of Branding)。

世界上的许多成功品牌都是通过“率先占据心智中的一个空缺位置”建立起来的。

一个典型的例子是麦当劳，美国第一家汉堡连锁店。今天，麦当劳是世界领先的连锁餐厅品牌。

为什么“率先进入心智”这一定位如此强大？因为如果你的品牌是第一，那么它也是品类中的领导者。

在大多数消费者的心智中都有一种强烈的固有认知，他们认为更好的品牌才能在市场上胜出。



① 本书已由机械工业出版社出版。

“率先”会让你的品牌至少在短期内成为领先品牌。

当竞争品牌进入市场时，消费者会认为，它们不可能做得更好，因为它们不是领导者。

这就是为什么领导地位是你能拥有的最强大的定位。

然而今天许多品牌都未能把握住这一基本定位战略的优势。这是为什么呢？因为许多管理层不认同这个理念。

“率先”进入市场就是许多管理层所说的“先发优势”，而且几乎所有人都认为“先发优势”根本不是一种优势。

他们甚至认为这是一种劣势，因为它给了潜在竞争对手一个可以攻击的目标。然而，他们混淆了一个概念，他们所说的“先发优势”是“率先”进入市场，而不是“率先”进入心智。

“率先”进入市场，如果你不把你的品牌植入潜在顾客的心智中，“先发优势”就不一定是一种优势。

然而，我们的许多客户并不想率先进入一个行业。在最初的几年里，我们要花几个小时说服客户创建一个他们可以率先进入的新品类。

举个例子，我们的广告公司与DEC公司合作，该公司是“微型电脑”的先驱，该产品是大型电脑的微型版本。

这是一个通过率先进入新品类获得成功的典型案例。



第一台微型电脑



在其鼎盛时期，该公司在全球范围内的员工人数超过 12 万人，营业收入达到 140 亿美元。

当时，个人电脑被认为是“家用”电脑，这一市场由苹果公司主导。

我们了解到 DEC 公司已经研发出了拥有更强大功能的电脑——16 位个人电脑，并计划将它作为“办公用”电脑推上市场，而不是“家用”电脑（家用电脑是 8 位）。我们还听说 IBM 计划在未来的某个时候推出一款 16 位电脑。因此，我们强烈建议客户“率先”推出办公用个人电脑。

我至今仍然可以回忆起这样的场景：该公司的首席执行官肯·奥尔森（Ken Olsen）在 DEC 公司的会议室里走来走去，他举起双手，仿佛董事们正拿着手枪对着他。他说：“我不想成为第一个（吃螃蟹的人）。如果 IBM 抢占了先机，我就推出更多的规格打败 IBM。”

IBM 确实抢占了先机。1981 年 8 月，IBM 推出了“5150”，第一台 16 位办公用个人电脑。

11 个月后，DEC 公司推出了不是一款，而是三款商用个人电脑。这三款电脑都没有在市场上取得很大成功。

这是 DEC 公司缓慢衰落的开始。1998 年，该公司被康柏电脑公司收购。2002 年，康柏电脑公司被惠普收购。

DEC 公司的衰落给我上了重要的一课：一个战略上的大失误足以毁掉一家公司。

此外，IBM 个人电脑获得了巨大的成功。到 1984 年，它占有个人电脑

第一台 16
位办公用
个人电脑



市场 63% 的份额。不过，那也是它的巅峰时期。在随后的几年里，IBM 的市场份额急剧下降。

在 23 年的时间里，IBM 的个人电脑业务亏损了 150 亿美元，并于 2005 年以 17.5 亿美元的价格被联想公司收购。

IBM 犯了一个典型的定位错误，我们称之为“产品线延伸”。它试图将其电脑主品牌转移到另一个品类——个人电脑上。

这是行不通的，但许多著名的公司都没有吸取教训。

柯达试图将其胶片摄影品牌的产品线转移到数码摄影领域，最终走向破产。每一家主流的汽车制造商也都在犯同样的错误，将传统燃油汽车品牌的产品线延伸到电动汽车领域，这是行不通的。



XV

特斯拉是美国电动汽车市场上唯一的新品牌，在电动汽车领域以 75% 的市场份额占据主导地位。

电动汽车占据了汽车行业最主要的投资方向，创建一个新品类的方法并没有那么昂贵。

一种方法是抓住价格。

每一个品类都有两个潜在的新品类：一个高端，一个低端。

在汽车领域，梅赛德斯-奔驰已经成为高端市场的主导品牌，而现代成为低端市场的主导品牌。



在美国的食品零售品类中，全食超市（Whole Foods）已经成为高端市场的主导品牌，而沃尔玛（Walmart）则是低端市场的主导品牌。

许多品牌都违反了这一基本原则。它们提供的价格涵盖各个阶段的产品。以汽车为例，雪佛兰在美国出售的汽车，价格从 12 685 美元到 51 670 美元不等。

这也是雪佛兰失去美国汽车市场领先地位的原因之一：一个品牌不能占据一个以上的位置。

以下是最重要的定位原则。

（1）营销不是在市场上胜出，而是在顾客的心智中获胜。

（2）在顾客的心智中寻找一个空缺的位置，并率先推出一个新品牌来占据这个空缺的位置，而不是通过延伸既有品牌的产品线。

（3）也可以创建一个由一个新品牌来主导的新品类，例如，能量饮料中的红牛、智能手机里的 iPhone、电动汽车中的特斯拉。

（4）永远不要把既有品牌延伸到一个新的品类中。这是许多品牌都曾犯过的错误，包括 IBM 在内。你需要一个新的品牌。

自我们第一次提出定位理论的概念以来，已经过去 50 年了。

在过去的 50 年里，市场营销发生了许多变化，世界也发生了许多变化。这些变化如何影响定位理论？

阅读接下来的内容并找出答案。



21 世纪中国企业的定位机会

定位因何历久弥新

回溯商业史，鲜有理论像“定位”一般对全球企业的营销、品牌和战略产生过如此深远而持久的影响：从时间上，自 20 世纪 60 年代萌芽至今的半个世纪以来，“定位”理论先后被评为“有史以来对美国营销影响最大的观念”“史上最佳商业经典”，影响数代企业家，至今影响力不减反增，被越来越多的互联网从业人士及硅谷精英推崇。从空间上，定位理论发源于美国，传播至欧洲、亚洲、中东、非洲……跨越了区域、文化、政治体制的差异，体现出了强大的普适性和解释力。

了解定位理论诞生的历史背景，有助于我们理解这一理论的本质及其力量所在。20 世纪四五十年代，报纸和电视相继成为大众媒体，信

息急剧爆炸，人类开始迈入信息时代。艾·里斯先生在商业实践中洞察到：在信息时代，一方面信息爆炸、产品数量急剧膨胀，另一方面顾客心智空间又极其有限，这二者之间不断加剧的矛盾使得如何进入心智成为企业在商业竞争中最大的挑战，“定位”正是在此背景下诞生的。

定位理论在商业史上的重要贡献之一就在于发现并定义了商业竞争的终极战场是潜在顾客的心智（大脑）。亚马逊的创始人贝佐斯曾说：很多人问我一个问题，10年以后变化的会是什么？但极少有人问我另一个问题，10年以后不变的是什么？我认为第二个问题更重要。贝佐斯的言外之意是企业的战略应该聚焦在不变的东西上，而不是聚焦在那些不断变化的东西上，因为变化的东西具有极大的不确定性。这恰恰是定位理论得以跨越时间、空间的背后的原因：定位理论建立在人类的心智之上，世界在变，战场不变，心智不变。

需要厘清的是：“心智”和“消费心理”是截然不同的概念。心智模式是大脑运转的方式，即如何收集、归类、过滤、存储信息。这个规律是人类经由数百万年的时间积淀而形成的，不会在数十年的时间发生巨大的变化。而“消费心理”则微观而充满变化，不同年龄和地域的人的消费心理大相径庭。

早在20世纪60年代，里斯先生就指出，商业竞争中不存在所谓的事实，认知就是事实。企业要赢得竞争，首先要了解潜在顾客的心智规律，抢占顾客心智。从某种意义上，“定位”开启了人类商业史上一个全新的时代——认知时代。在过去的半个世纪，越来越多的心理学研究成果证明定位所揭示的“认知世界”不仅存在，而且在商业竞争中至关重要。例如，著名心理学家丹尼尔·卡尼曼研究发现人类的大脑有50多种认知偏差，也就是认知与事实不同的地方，人类依靠这些认知偏差进行思考和决策，商业要取

得成功必须利用这些认知偏差。卡尼曼所指的认知偏差正是对应了部分定位的心智模式，他本人也因此获得了诺贝尔经济学奖。

时至今日，信息仍在裂变膨胀，产品数量、媒体数量、信息数量都在呈现几何级裂变，人类社会仍处于信息革命时代而远不见尽头，如何让产品和品牌从海量信息之中脱颖而出，占据潜在顾客极其有限的心智，越来越成为企业面临的普遍挑战，这成为“定位”长期大行其道的根源。

此外，半个多世纪以来，定位理论在实践中生生不息地进化，其解释能力及指导力空前提升。从最初的 Rock 到 Positioning，再到商战的四种模型，最后到聚焦。2004 年出版的《品牌的起源》首次定义了商业界的物种，商业竞争的关键力量——品类。“视觉锤”则将读图时代视觉的价值提升到了战略高度。

XIX



21 世纪，定位面临哪些变化

进入 21 世纪，人类面临全新的机遇与挑战，超级技术和全球化成为

影响全球商业的两大力量。那么超级技术和全球化是否颠覆了定位理论的根基和前提？如果没有，它们又将推动定位法则做出哪些调整 and 变化？

超级技术催生了超级信息时代。以中国为例，30年前人们只能收到极其有限的电视频道信号，今天中国有超过8亿部智能手机，理论上每部手机都属一个媒体，每个媒体都可以发声，每天都在产出信息，而你能看到的信息只是它们当中微乎其微的一小部分。超级技术也催生了超级新品，每天都有成千上万的新产品上市，但真正进入心智的寥寥无几。

如果说20世纪我们逐渐感受到了在信息爆炸未进入心智时，其所带来的挑战，那么，进入21世纪，在无限的媒体、无限的信息、无限的产品里如何让你的品牌和产品凸显出来，并进入心智，将成为企业和品牌真正的挑战。

全球化对企业和品牌的聚焦程度提出了更高的要求。“小市场开杂货店，大市场开专卖店”，从全国到全球，简单复制中国市场的做法显然难以奏效，企业需要根据全球市场的规律进一步聚焦，同时需要发展适合全球市场的战略。

尽管定位基础并未改变，但超级技术和全球化这两大力量不仅加剧了竞争，而且也重塑了商业生态和环境。随之带来的影响是20世纪可行的部分定位法则已不再有效，有的甚至成为陷阱。21世纪需要根据全新的定位法则对市场进行判断，以下是其中七条：

1. 全球，而非国内

20世纪属于全国品牌，21世纪属于全球品牌。

2. 互联网是一个全新的品类

20世纪互联网是一个媒体或渠道，21世纪互联网本身是新品类。移动互联网是另一个新品类，新品类需要新品牌。